

PRÍCHOD NOVÉHO ČLOVEKA DO FIRMY SI VYŽADUJE VIAC AKO PODPÍSANIE NIEKOĽKÝCH TLAČÍV A ZVÍTANIE SA S KOLEGAMI

## DOBRE RIADENÝ ONBOARDING MÔŽE ZVÝŠIŤ VÝKON AŽ O 70 %



Michal Lukáč,  
Amrop Jenewein Client Partner

Onboarding alebo ako plynulo a efektívne dostať nové talenty a úspešných manažérov do našej firmy? Čo nastaviť, aby v čo najkratšom čase dosahovali plnohodnotný výkon? Aké jednotlivé etapy si tento proces vyžaduje? A ako súvisí z hľadiska aktuálnej vojny o talenty s čoraz častejšie diskutovanou Employee Experience, čiže so zamestnaneckou skúsenosťou? A vôbec – čo s úspešným nástupom na palubu urobila éra práce z domu, zrýchlený nástup digitalizácie a pandemické opatrenia, ktoré zmenili takmer všetko okolo nás?



plnohodnotného pracovného výkonu a podľa výskumov zvyšuje rast produktivity nového kolegu až o 70 %. Kultivuje pracovnú atmosféru, firemnú kultúru, vzájomnú spoluprácu a učí manažérov byť prístupnými.

**Úspešný onboarding by mal predstavovať predovšetkým:**

- urýchlenie nábehu nového manažéra na plnohodnotný pracovný výkon – týka sa to tréningu a vzdelávania, oboznámenia sa s pracovnými úlohami a jednotlivými aspektmi firmy a vlastnej pracovnej pozície
- Employee Experience
- riadený proces nástupu a adaptácie nového manažéra, ktorý z časového hľadiska predstavuje tieto tri etapy:
  1. čas pred nástupom na nové pracovné miesto
  2. prvé dni po nástupe
  3. prvé týždne od nástupu

**1. Čas pred nástupom na nové pracovné miesto.** V tejto etape sa realizuje vlastný výber a následné rozhovory s novým manažérom. Mali by byť vedené otvorene, transparentne a za účasti priamych nadriadených obsadzovanej pozície. Ak vyhľadávaci a výberový proces realizuje profesionálna poradenská spoločnosť, jej konzultanti vedia efektívne komunikovať očakávania oboch zúčastnených strán. Dokážu poradiť a pomôcť v negociácii obsahu odmeňovacieho balíka, ktorý bude pre úspešného kandidáta atraktívny. Zároveň vedia, ako sa možno vyhnúť potenciálnym prekážkam, resp.

môžu asistovať pri ich prekonávaní. Firmy majú v tejto fáze možnosť prostredníctvom externého poradcu alebo interne zabezpečiť určitú formu potenciálovej analýzy kandidáta zameranú na identifikáciu vedomostí, zručností a ďalších kvalít, ktoré sa na danej pozícii vyžadujú. Súčasťou je aj zedefinovanie oblastí, na rozvoj ktorých sa treba zamerať na začiatku vzájomnej spolupráce.

Pri výbere pomocou služby Executive Search, kde je prístup ku kandidátom založený na iných princípoch ako pri bežnom recruitingu, poskytujú pripravené personálne materiály a informácie od Executive Search profesionálov množstvo relevantných informácií. Môžu sa stať hodnotným vstupom na vypracovanie plánu začiatočného rozvoja nového pracovníka alebo jeho funkčného zaradenia.



„Adaptačný proces môžeme pokojne prirovnať k zapínaniu košeľe. Ide vlastne o zapnutie prvého gombíka. Ak sa toto podarí urobiť správne, potom je veľká pravdepodobnosť, že aj ďalšie gombíky budú zapnuté správnym spôsobom a na správnom mieste.“



**2. Deň No 1 a prvé dni v novej firme.** V tejto chvíli už má nový manažér podpísanú pracovnú zmluvu i všetky administratívne náležitosti. Príslušné oddelenie už má pripravený tzv. onboarding plán, ktorý obsahuje postup činností, tréningov a stretnutí s kľúčovými ľuďmi vo firme a prípadnými mentormi. Pripravené je aj pracovné miesto, všetky pracovné nástroje (mobilný telefón, PC, prístupy do siete, prípadne služobný automobil, darček na privítanie či iné benefity) a, samozrejme, potrebné prístupy a heslá.

Fotografia pracovného stola s nováčikovým laptopom, so šálkou s firemným logom a značkovou čokoládou? Ide o pekné gesto, avšak onboarding znamená viac – predstavuje komplexný proces adaptácie nového manažéra. Nie je dobré, ak ho podceníme – veď jeho aktívnou súčasťou je každý jeden zamestnanec a manažér vo firme vrátane jej najvyššieho vedenia.

Skôr než si predstavíme, čo všetko môže byť súčasťou procesu príchodu nového človeka do firmy, vymenujme si zopár výhod jeho cielene riadeného a premysleného zvládnutia. Úspešný onboarding znižuje náklady na opätovné obsadzovanie danej pozície a zvyšuje šancu na zotrvanie zamestnanca na pozícii, na ktorú bol vybraný ako optimálne vhodný kandidát. Zároveň zvyšuje morálku, pretože ostatní členovia tímu vidia, že ich nový kolega po svojom nástupe z firmy neodišiel. Znižuje stres u všetkých zúčastnených. Vytvára podrobnejšiu znalosť pracovnej roly, vzťahy a poznanie celkového vnútorného i vonkajšieho prostredia firmy. Od prvého dňa buduje angažovanosť, skraca čas na dosiahnutie



## ONBOARDING V MIMORIADNEJ SITUÁCIÍ

Pochopili sme, že nesmieme podceňovať úlohu a prínos úspešne zvládnutého onboardingu a ani to, aký má dosah na tvoriacu sa zamestnaneckú skúsenosť. A od nej sa odvíjajúca výkonnosť firmy. Avšak počas období, keď sú vo veľkom množstve firiem obmedzené sociálne kontakty, sa onboarding realizuje prevažne v online priestore. Digitalizácia a možnosť pripojenia sa do firemného virtuálneho prostredia z domácností je preto nevyhnutná. V prvých dňoch a týždňoch od nástupu odporúčame, aby bol nový manažér zamestnaný pravidelnými a naplánovanými rozhovormi s kolegami i nadriadenými. Je dôležité, aby ten, kto je primárne zodpovedný za realizáciu onboardingu (nadriadený, projektový manažér), mal priebežný prehľad a viedol evidenciu (checklist) o všetkých vykonaných aktivitách a krokoch od všetkých zúčastnených.

Sprievodca, ktorým najčastejšie býva priamy nadriadený alebo niekto z HR oddelenia, ho počas prvého dňa predstaví čo najväčšiemu počtu kolegov a, pokiaľ je to možné, celému vedeniu. Vysvetlí mu základné informácie o firme, jej fungovaní a základných pravidlách, prípadne aj podstatné časti firemnej smernice. Pre všetky tieto aktivity úspešné spoločnosti po celom svete využívajú digitálne nástroje, ktoré zúčastneným stranám umožňujú efektívne sledovať celý onboarding proces v počítači alebo smartfóne. Na inšpiráciu uvedieme niektoré z nich: SilkRoad, Talmundo, Workbright, Enboarder, Rippling, Click Boarding či Taleo.

**3. Prvé týždne od nástupu.** Poradenské spoločnosti po nástupe nového manažéra na pozíciu udržiavajú neustály kontakt s kandidátom i so zástupcami firmy, aby sa ubezpečili, či sa nový manažér uviedol bez akýchkoľvek problémov, či sa chopil svojej pozície a či sa mu darí naplňať definované ciele. Poskytujú neformálnu spätnú väzbu jednej či druhej

strane, aby predchádzali rôznym nezrovnalostiam, dokonca vedú pomôcť pri prezentácii informácie o nástupe kandidáta médiám.

V úvodných fázach onboardingu je totiž dôležité stanoviť si ciele a vzájomné očakávania. Na manažéra po počiatočnej adaptácii čakajú rôzne funkčné či bezpečnostné školenia, ktorých prostredníctvom sa oboznámi s produktovým portfóliom, poskytovanými službami, klientmi a so zákazníkmi v súvislosti s praktickým využitím nadobudnutých informácií. Niekde si nový kolega prejde zo začiatku rôznymi oddeleniami, vo výrobných spoločnostiach môže absolvovať tréning vo výrobe, aby spoznal pracovný proces, vlastnú výrobu a produkty. Niektoré spoločnosti nových manažérov na niekoľko týždňov až mesiacov vyšlú do materskej spoločnosti do zahraničia. Cieľom je, aby čo najlepšie vnímali špecifiká, ľudí a kultúru firmy a obsah jej podnikania.

## EMPLOYEE EXPERIENCE

Alebo ako získať a udržať vo firme top talenty?

V dnešnom digitálnom svete, v ktorom na trh práce prichádzajú čoraz mladšie ročníky, sa postupne mení pohľad aj na zamestnaneckú výkonnosť, angažovanosť a organizačnú kultúru. Do popredia sa dostáva komplexná oblasť zamestnaneckej skúsenosti, ktorá, stručne povedané, odrzkaďuje celý životný cyklus zamestnanca a pohľad na to, aké to je – „pracovať v našej firme“. Zamestnanecká skúsenosť súvisí so všetkým, s čím sa zamestnanec vo firme stretáva a čo zažíva od procesu jeho prijatia až po odchod.

Ide o komplexnú tému, ktorej je onboarding podstatnou súčasťou. Vychádza zo stratégie, že organizácia nedosahuje vyššiu výkonnosť zefektívňovaním procesu, ale práve vhodným a cieleným využitím talentu, starostlivosťou oň a vytváraním pozitívnej skúsenosti. Noví zamestnanci vnímajú svoju skúsenosť vo firme ako integrovaný proces, ktorý ovplyvňuje ich každodenný život v práci i mimo nej. Ak má organizácia definované svoje hodnoty, práve ich uplatňovaním v praxi získava na kredite.

## ZOPÁR TIPOV NA ZÁVER

- Nepodceňujte prípravu adaptačného procesu. Tvorte ho však postupne a prakticky – nie formou 50-stranovej smernice.

## NOVÝ ČLOVEK POTREBUJE SVOJHO BUDDYHO

„Buddy“ je označenie človeka, ktorý „dostane“ nového zamestnanca na starosť. Mohli by sme hovoriť aj o akejsi mentorskej pozícii, avšak nebolo by to presné, nakoľko buddy nemusí mať skúsenosti z oblasti, v ktorej pôsobí nový zamestnanec. Skôr je vo firme dostatočne dlho na to, aby ho mohol previesť všetkými úskaliami adaptačného procesu. Buddy je pripravený odpovedať na otázky nového kolegu, ak nebude vedieť, na koho sa má obrátiť, kam má zasláť určité dokumenty, komu zatelefonovať, keď potrebuje vybaviť to či ono. Buddy teda nemusí pomáhať zamestnancovi s obsahom jeho práce. Skôr je mu k dispozícii v okamžikoch, keď si nie je istý s vecami, ktoré súvisia napríklad s firemnou kultúrou či internou komunikáciou. Ideálne je, keď sa medzi buddym a novým zamestnancom vytvorí dobrý kolegiálny vzťah. Takýto vzťah môže byť prvou osobnou väzbou, ktorú zamestnanec s niekým vo firme nadviaže. Činnosť buddyho by teda mala obsahovať aj určité prvky priateľskej podpory a pomoci.

- Nezabudnite jasne definovať jednotlivé roly a úlohy. To isté platí aj o kompetenčných profiloch a opise práce.
- Vyskúšajte si niektorú appku, napr. Talmundo.
- Onboarding nenechávajte iba v rukách HR oddelenia – pamätajte, že jeho aktívnou súčasťou sú všetci vo firme vrátane jej vedenia.
- Onboarding realizujte formou projektového manažmentu.
- Pýtajte si spätnú väzbu od kandidátov a nových kolegov.
- Ak pripravujete onboarding vo virtuálnom prostredí, mnohé z tréningov a praktických inštrukcií máte možnosť nahrávať a uchovávať pre ďalšie potreby alebo jeho kontinuálne zlepšovanie (najmä ak ide o väčšie množstvo informácií).
- Neváhajte poradiť sa s odborníkmi.

Už viac ako tridsať rokov sme lídrom v poskytovaní profesionálnych služieb v oblasti Executive Search, Board & Leadership Services.

www.amrop.sk



www.jeneweingroup.com



**Amrop Jenewein**

Leaders For What's Next

Prostredníctvom Board & Leadership Services pomáhame formovať:

- lídrov pre éru predstavivosti
- Brain Friendly organizácie
- akcieszopné riadiace a štatutárne orgány